

Die Stadtwerke München setzen Software ein, um die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen leichter in konkrete Projekte umzusetzen. Das spart Kosten und erhöht die Motivation.

Per Mausklick zur Umsetzung

Die Stadtwerke München (SWM) führen seit dem Jahr 2001 in regelmäßigen Abständen konzernweite Mitarbeiterbefragung mit anschließender Maßnahmenarbeit und -umsetzung sowie einem Reporting durch. Die Projektverantwortung für die Mitarbeiterbefragung und das Maßnahmencontrolling trägt der Fachbereich Personalcontrolling der SWM. Nicht nur Organisationsänderungen, sondern auch fehlende technische Lösungen haben das Maßnahmencontrolling bisher erschwert. 2008 startete das kommunale Versorgungsunternehmen deshalb mit einer speziellen webbasierten Software, dem

Follow-up Activity Planner (FAP). Die Geschäftsführung hat die Bereitstellung des Tools befürwortet. Über 300 Maßnahmen in 26 Geschäftsbereichen wurden erstellt. Die ISPA consult GmbH begleitet die Stadtwerke München bei der Durchführung und Auswertung der – mittlerweile fünften – Mitarbeiterbefragung. FAP ist für die zentrale Multi-Projekt-Management-Steuerung von Umsetzungsprozessen entwickelt.

Mit dem Softwaretool FAP wurde den verantwortlichen Führungskräften auf den unterschiedlichen Ebenen eine Hilfestellung gegeben, um ihre Verbesserungsvorschläge und Maßnahmen im eigenen Bereich systematisch zu strukturieren und zu dokumentieren. Die Informationen aus allen Standorten, Bereichen und Abteilungen gibt der zentralen Projektleitung, den Teilprojektleitern, anderen Zugangsberechtigten aber auch den Entscheidern die Möglichkeit, einen Überblick über den Stand zur Maßnahmenumsetzung zu generieren. Die gebündelten Informationen im Online Tool werden für eine effizientere Projektorganisation beziehungsweise für eine Anpassung der Unternehmens-Rahmenbedingungen genutzt. (Abb.)

Grundsätzlich werden mit dem Einsatz des FAP vor allem zwei Ziele verfolgt: Zunächst ist bei einer größeren Anzahl von Organisationseinheiten, die sich mit der Umsetzung befassen, eine nichtdatenbankge-

stützte Aufbereitung mit erheblichen Analyseschwierigkeiten verbunden. Das Softwaretool hilft dabei, alle Verbesserungsvorschläge innerhalb der analysierten Bereiche zu bündeln und liefert eine Übersicht, welche Maßnahmen in den Bereichen ausgearbeitet wurden und wo es gegebenenfalls Schnittstellenverbesserungen zwischen den unterschiedlichen Bereichen gibt. Die Befragungsergebnisse und die abgeleiteten Maßnahmen werden somit effektiver, effizienter und strukturierter umgesetzt.



Vorstand schnell informieren

Ein weiteres Ziel ist die schnelle Information der Maßnahmen für die Entscheidungsfindung des Vorstandes. Das bietet auch die Möglichkeit, Reports zu generieren und auszudrucken, ohne lang anhaltende inhaltliche

Stichwörter in diesem Beitrag

- Maßnahmencontrolling
- Verbesserungsvorschläge
- Dokumentation



Ina Oddoy, Personal Controlling; Strategie Planung/ Qualitätsmanagement, Stadtwerke München

✉ oddoy.ina@swm.de



Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Geschäftsführer ISPA consult, Stuttgart

✉ info@ispa-consult.de



Stefan Miklic, Senior Managing Consultant, ISPA consult, Stuttgart

✉ stefan.miklic@ispa-consult.de

Strukturierung. Dieser Vorteil kann für eventuelle Marketingaktivitäten bezüglich kontinuierlicher Informationsweitergabe der Umsetzungsaktivitäten an die Belegschaft genutzt werden. Denn häufig fehlt nach der Mitarbeiterbefragung diese wichtige Information als Feedback an die Belegschaft, was denn tatsächlich angestoßen und umgesetzt wurde. Somit kann der Anreiz, sich bei zukünftigen Befragungen weiterhin zu beteiligen, geschaffen werden.

Über ein zwingendes Berechtigungskonzept für die verantwortlichen Führungskräfte – erstellt durch den Fachbereich Personalcontrolling – wird der Schutz der Daten und der Auswertungen sicher gestellt. Das heißt die Führungskräfte können nur die Maßnahmen in ihrem eigenen Zuständigkeitsbereich einsehen und auswerten.

Das Personalcontrolling hat allerdings den Überblick über den aktuellen Stand aller im Unternehmen erarbeiteten Maßnahmen und kann diese auf der Basis datenschutzrechtlicher Vorschriften auswerten und an die Geschäftsführung berichten. Dadurch war es möglich, die Berechtigungen für Führungskräfte und weitere Verantwortliche unproblematisch und ohne Unterstützung der IT-Abteilung zu vergeben.

Bislang wurden die umfangreichen Dokumentationen der Maßnahmen durch die Führungskräfte mit MS-Word erstellt. Der Fachbereich Personalcontrolling hat diese Dokumente gesammelt, zusammengefasst und ausgewertet. Dieses Verfahren ist äußerst zeitaufwändig, fehleranfällig und erlaubt nur in sehr eingeschränktem Umfang ein konzernweites Maßnahmencontrolling.

In Anbetracht der Vielzahl der aus der Mitarbeiterbefragung abgeleiteten Aktionen werden durch den Einsatz des FAP zum einen interne Kosten reduziert, die im Wesentlichen durch die Arbeitszeit entstehen, die Führungskräfte für die Dokumentation der Maßnahmen aufwenden müssen. Zum anderen erleichtert das Tool übergeordneten Führungskräften die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgabe, da sie jederzeit einen einheitlichen, systematischen Stand der Maß-

Stadtwerke München

Die Stadtwerke München (SWM) sind das kommunale Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen der Landeshauptstadt München und ihrer Region. Die SWM beschäftigen über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind damit einer der größten Arbeitgeber Münchens. Zu den Leistungen des Unternehmens gehören neben der Energie- und Wassergewinnung das Netzmanagement, die Verteilung und der Vertrieb. Die Verkehrstochter MVG ist verantwortlich für U-Bahn, Bus und Tram in München. Darüber hinaus betreiben die SWM 18 Hallen- und Freizeitbäder.

nahmen in ihren Bereichen abrufen können (Ampelstatus). Nicht zuletzt wird dadurch auch eine schnelle und regelmäßige Berichterstattung an die Geschäftsführung ermöglicht. Führungskräfte und Management der Münchner Stadtwerke haben unterschiedliche Vorteile durch den Einsatz des Softwaretools:

- Die selbsterklärende Eingabemaske des FAP-Tools beim Anlegen und Bearbeiten von Maßnahmen ermöglicht dem Benutzer ohne zusätzlichen Schulungsbedarf den sofortigen Einsatz. Die Führungskräfte haben das Tool gut angenommen und die Bedienerfreundlichkeit bestätigt.
- Für den Projektverantwortlichen und die Führungskräfte ist die Generierung einer Übersicht im PDF-Format über alle Maßnahmen auf Basis des hinterlegten Organigramms möglich.
- Der Projektverantwortliche hat den Überblick über den Anmeldestatus jedes einzelnen Benutzers, demnach kann er die Summe der Anmeldungen und den letzten Log-in-Zeitpunkt des Benutzers ersehen.
- Dem Projektverantwortlichen ist es möglich, automatisch über das Tool E-Mails mit persönlichen Zugangsdaten an alle Benutzer zu verschicken. Zudem besteht auch die Möglichkeit bei Verlust des alten Passwortes über den Projektverantwortlichen neue Passwörter zu vergeben.
- Des Weiteren stehen zwei Varianten für die technische Umsetzung des FAP-Tools zur Verfügung. Zum einen

bietet sich die Möglichkeit, das Tool auf einem externen Server zu installieren und mittels Verschlüsselung übers Internet zu nutzen und zum anderen das Tool auf einem internen Firmen-Server laufen zu lassen. Die SWM haben sich für letzteres entschieden, und somit können auch Anwender ohne Internetzugang das Tool nutzen.

- Im FAP-Tool kann der Projektverantwortliche individuell nach den Bedürfnissen im Unternehmen neben den Standard Muss- und Kann-Eingabefeldern selber weitere Felder ergänzen, zum Beispiel kann bei der Maßnahmeneingabe ein Feld „bereichsübergreifende/bereichsinterne Maßnahme“ als Muss-Feld definiert werden.

Erste Anwendungserfahrungen

Was dem Anwender des FAP-Tools beim erstmaligen Einsatz positiv auffällt, ist weniger die schnelle Umsetzung der geplanten Verbesserungsmaßnahmen. Hochmotivierte und qualifizierte Führungskräfte und Mitarbeiter hätten vermutlich auch ohne FAP die Umsetzung schnell und erfolgreich bewältigt. Ein wesentlicher Vorteil der Umsetzung per Mausclick besteht jedoch in der einheitlichen Dokumentation und in dem schnellen Überblick über die eingeleiteten Maßnahmen und Aktivitäten in den verschiedenen Bereichen und Organisationseinheiten. Dieser Vorteil kann nicht hoch genug eingeschätzt werden; zum einen wird ein verbessertes Abstimmen und Koordinieren der Einzelmaßnahmen ermöglicht und dadurch die Qualität der Umsetzung entschieden verbessert; zum anderen wird dem Umstand entgegengewirkt, dass begonnene Umsetzungsaktivitäten allzu leicht im Dickicht unklarer Zuständigkeiten versanden oder an immer vorhandenen Änderungswiderständen in den Betrieben scheitern können. Je komplexer der Umsetzungsprozess ist, desto notwendiger ist es, Führungskräfte und Mitarbeiter als Akteure der Umsetzung mit geeigneten Tools zu unterstützen.